



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**O MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA EM EXPANSÃO: AS LOJAS
“AMERICANAS EXPRESS” COMO OBJETO DE ESTUDO**

Bruno Tabosa Aromatis

Rio de Janeiro / RJ
2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**O MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA EM EXPANSÃO: AS LOJAS
“AMERICANAS EXPRESS” COMO OBJETO DE ESTUDO**

Bruno Tabosa Aromatis

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em nome do seu curso.

Orientador: Prof. Dr^a/ Ilana Strozenberg

**O MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA EM EXPANSÃO: AS LOJAS
“AMERICANAS EXPRESS” COMO OBJETO DE ESTUDO**

Bruno Tabosa Aromatis

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Produção Editorial.

Aprovado por

Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo – orientador

Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo

Prof. Dr./ Dr^a/ Ms. / Esp. Nome Completo

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro / RJ
2009

AROMATIS, Bruno Tabosa.

O mercado das lojas de conveniência em expansão: As Lojas “Americanas Express” como objeto de estudo/ Bruno Tabosa Aromatis – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2009.

63 f.

Monografia (graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2008.

Orientação: Ilana Strozenberg

1. Lojas de Conveniência. 2. Varejo. 3. Marketing. I. STROZENBERG, Ilana II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. O mercado das lojas de conveniência em expansão: As Lojas “Americanas Express” como objeto de estudo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todo suor e sacrifício dos meus pais que sempre me colocaram em primeiro lugar em suas vidas.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todas as pessoas que fazem parte da minha vida, pois sem elas eu não seria nada. Aproveito para deixar um agradecimento especial para a minha orientadora, pois sem ela eu jamais teria conseguido terminar este trabalho.

AROMATIS, Bruno Tabosa. **O mercado das lojas de conveniência em expansão:** As Lojas “Americanas Express” como objeto de estudo. Orientadora: Ilana Strozenberg. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ. Xf.

RESUMO

O mercado de lojas de conveniência surgiu no Brasil em 1986. As lojas funcionavam dentro dos postos de gasolina e eram vistas como um negócio secundário, com o objetivo de criar uma receita adicional ao faturamento destes postos. A partir do momento em que se nota um representativo aumento na receita destas lojas, percebe-se uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento deste negócio.

Com isso, os proprietários destas lojas apostaram em investir em um número maior de utilidades, de forma a estabelecer um relacionamento mais próximo com o cliente. O resultado é o crescimento significativo deste mercado.

Com o objetivo de estudar esta nova mentalidade de mercado das lojas de conveniência, esta monografia fará um estudo de caso de uma das empresas que mais investiu neste mercado - As lojas “Americanas Express” – novo modelo de loja da empresa Lojas Americanas S/A. A proposta é um estudo do modelo de gestão e da mentalidade de mercado destas lojas, numa perspectiva qualitativa em relação aos modelos dos supermercados, das lojas de departamento e das outras lojas de conveniência existentes.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA | 13 |
| 2.1 AS LOJAS DE CONVENIÊNCIA | 13 |
| 2.2 O MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA..... | 20 |
| 2.3 AS “AMERICANAS EXPRESS” DENTRO DO MERCADO DE CONVENIÊNCIA | 24 |
| 3. O DESENVOLVIMENTO DAS LOJAS “AMERICANAS EXPRESS” DENTRO DO MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA | 26 |
| 3.1 AS LOJAS AMERICANAS S.A | 26 |
| 3.2 O SURGIMENTO DAS “AMERICANAS EXPRESS” | 29 |
| 3.3 A AQUISIÇÃO DA REDE DE LOCADORAS BLOCKBUSTER | 34 |
| 4. UMA NOVA PROPOSTA DE LOJA DE CONVENIÊNCIA COM O MODELO “AMERICANAS EXPRESS” | 40 |
| 4.1 O MARKETING EM FOCO..... | 40 |
| 4.2 AS “AMERICANAS EXPRESS” DENTRO DO MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA..... | 49 |
| 4.3 A OBSERVAÇÃO DIRETA – ANÁLISE DE 3 LOJAS “AMERICANAS EXPRESS” | 56 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 60 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 62 |

1. INTRODUÇÃO

Pode-se definir o varejo como uma atividade de negócios que vende produtos ou serviços para o consumidor final. Seu grande propósito é vender seu produto ou serviço, com uma determinada margem de lucro.

Porém, restringir a definição de varejo como compra e venda de um produto com margem é simplesmente menosprezar toda uma estratégia de marketing. Até porque é necessário montar uma estrutura de planejamento, selecionando, por exemplo, o local em que se trabalhará, de que forma e com quais objetivos.

O desenvolvimento do mercado de varejo propõe todo um trabalho de marketing integrado com o objetivo a diferenciar do abundante número de opções que o mercado atual oferece.

Muito mais que isso, é necessário analisar o que o cliente procura. A compra significa a conquista do consumidor com relação à proposta do produto e/ou serviço. Obviamente, este é um trabalho que deve ser mensurado a curto, médio e longo prazo – de forma a entender todo o processo de compra realizado pelo cliente, desde sua satisfação total a sua insatisfação.

A realidade é que o mercado de varejo evoluiu com o passar dos anos à medida que novas tendências e novas demandas aparecem. Faz-se necessário, portanto, um feedback constante por parte dos estabelecimentos com o objetivo de aperfeiçoar seus serviços e apresentar novas oportunidades para seus clientes, de forma a serem aprovadas ou reprovadas.

Com a evolução dos estudos de marketing por parte de grandes especialistas; uma maior possibilidade de investimento em propagandas devido à maior oferta de meios de comunicação; a constante redução de distâncias com as invenções tecnológicas (como os

carros, aviões, a internet, os telefones celulares, dentre outros) – tudo isto configura uma nova realidade de mercado e estas novas possibilidades geram por consequência, oportunidades e inovações.

Se antes, o segmento do varejo estava atado aos grandes centros urbanos pela dificuldade de locomoção nas cidades modernas, hoje com a disseminação do automóvel e de transportes coletivos como o ônibus e o metrô; é possível explorar qualquer área territorial do país, de forma a desenvolver uma pluralidade de mercados.

Em meio às invenções, inovações e novas propostas de comércio, eis o surgimento do mercado de lojas de conveniência em Dallas, nos Estados Unidos, no ano de 1927. Com o passar dos anos, este modelo de conveniência se disseminou pelo mundo e chegou ao Brasil no ano de 1975. No entanto, o seu desenvolvimento concreto aconteceu na década de 90, com o investimento das redes de postos de combustível neste modelo.

Em um primeiro momento, a proposta das lojas de conveniência era funcionar como uma estrutura secundária a estes postos de combustível. Ao perceber uma grande oportunidade de desenvolvimento deste mercado, o mercado começou a investir em inovações e experiências neste modelo e começou a obter resultados expressivos.

Hoje, a realidade aponta para um considerável crescimento anual deste mercado não só estrutural, mas como em caráter de retorno financeiro e de atração de fluxos de consumidores.

A realidade aponta para este crescimento e o momento atual é de incertezas e desenvolvimento de novas políticas e propostas com o objetivo de obter o maior dos retornos.

Com base nisto, o objetivo desta monografia é estudar o mercado de lojas de conveniência no Brasil e estudar o crescimento deste modelo no país. No entanto, por ser

um campo bastante amplo, propõe-se um recorte com o objetivo de focar mais e analisar estas tendências de mercado.

Com isso, a proposta é um estudo de caso acerca do modelo de conveniência aplicado nas “Lojas Americanas Express” e de que forma este modelo converge e diverge em relação às estruturas de conveniência no país.

A metodologia de estudo será o estudo de autores renomados do campo de marketing como Philip Kotler, Al Ries, Jack Trout e Francisco Xavier como objeto de suporte para a leitura e análise de trabalhos acadêmicos relativos ao campo de varejo no país e no mundo. Propõe-se também a análise de dados divulgada no site institucional da empresa “Lojas Americanas” e uma pesquisa de campo através da observação de 3 lojas localizadas em diferentes pontos de uma cidade.

O primeiro capítulo da monografia estudará o mercado das lojas de conveniência como definição e propósito; um estudo de seu surgimento nos Estados Unidos e no país; e qual é o cenário atual deste mercado no país.

O segundo capítulo vai focar no estudo das “Americanas Express” – seu surgimento dentro da empresa “Lojas Americanas” e uma breve análise com relação à sua proposta de mercado.

O terceiro capítulo procura analisar os principais pontos em que estas lojas se sustentam e de alguma forma se destacam em relação ao mercado de conveniência no país. Para finalizar uma análise de sua estrutura montada com base na observação direta destas três lojas.

A proposta deste trabalho, portanto, é uma reflexão acerca do modelo de conveniência adotado pelas lojas “Americanas Express” e de que forma eles se diferenciam das lojas de departamento e também das próprias lojas de conveniência, de certa forma.

Por fim, com base nos resultados obtidos, propõe-se criar um paralelo com o crescimento do mercado das lojas de conveniência com as estruturas adotadas pela loja.

2. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MERCADO DAS LOJAS DE CONVENIÊNCIA.

Neste primeiro capítulo, propõe-se um estudo acerca do modelo de loja de conveniência no mercado mundial – desde seu surgimento nos Estados Unidos até seu desenvolvimento no Brasil.

2.1. AS LOJAS DE CONVENIÊNCIA

2.1.1 Análise Conceitual

Podemos definir uma loja de conveniência como um estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase nas consideradas de primeira necessidade, como alimentos em geral, produtos de higiene, limpeza e apetrechos domésticos. Estas lojas, segundo a definição de Kotler (1998) - que se aplica perfeitamente ao que se observa na realidade brasileira atual - se caracterizam como lojas relativamente pequenas, localizadas próximas às áreas residenciais e que permanecem abertas além do horário normal, sete dias por semana. Kotler acredita que estas lojas trabalham com uma linha limitada de produtos de alta rotatividade.

. A natureza das lojas de conveniência está ligada à proposta de permitir com que os consumidores possam fazer compras conforme sua disponibilidade de tempo, utilizando-se

de locais até então não explorados para o consumo, como, por exemplo, os postos de combustível.

Segundo os estudos de Carlos Henrique Costa da Silva (2007), estas lojas se caracterizam ainda por apresentar um layout e design - tanto interno quanto externo - moderno e novo, com o uso de geladeiras, balcões e prateleiras distribuídas racionalmente pelo espaço, de modo a possibilitar rapidez e eficiência no consumo. As mercadorias vendidas neste comércio formam um *mix* destinado ao consumo supérfluo e barato – sendo mercadorias de baixo valor agregado.

A estrutura destas lojas é dividida em 5 áreas: A área de refeições self-service, a área das geladeiras, a área das gôndolas e prateleiras, o check out e o espaço externo.

A área de refeição self-service é formada por uma série de máquinas e equipamentos que permitem ao próprio consumidor fazer seus lanches e bebidas.

O segundo setor interno de uma loja de conveniência são as áreas das geladeiras. As geladeiras são dispostas em fileiras, uma ao lado da outra e cada uma delas contém um tipo de bebida, além de lanches gelados e sobremesas como sorvetes e tortas.

O terceiro setor é o das gôndolas e prateleiras. Elas se localizam distribuídas pelas paredes da loja e no meio. As mercadorias são organizadas conforme o gênero e são expostas em uma altura estratégica com o objetivo de facilitar o consumo e o acesso do cliente à mercadoria.

O quarto setor é o check out. Nele, são colocados os produtos mais baratos como chocolates, biscoitos, balas e chicletes. A disposição destas mercadorias pela área de pagamento tem a função de estarem disponíveis a um consumo por impulso, pois, enquanto o cliente espera para pagar suas compras, pode pegar algum doce ou até mesmo uma revista.

Carlos Henrique anda afirma que a distribuição das mercadorias pelo espaço interno das lojas tem como proposta três modelos de compra:

- *Área de compras por impulso*, onde as compras ocorrem porque existem na lojas produtos que atraem o consumidor, embora não estivessem nos planos iniciais do cliente.
- *Área das compras programadas*, que são aquelas onde o consumidor já tem prévia intenção de comprar antes de entrar na loja.
- *Área de compras relacionadas*, onde o cliente compra um produto por associação com os produtos cuja compra já estava planejada.

O quinto e último setor da estrutura das lojas de conveniência é a sua parte externa. Como dito anteriormente, estas lojas devem possuir um layout e design moderno, com boa iluminação e uma área para estacionamento.

Como a proposta das lojas de conveniência é a praticidade e a facilidade do acesso, o consumidor deve poder encontrar ali produtos e/ou serviços que lhes apresente valor e que sejam diferentes dos encontrados nos canais tradicionais de compra.

Por trás de toda uma proposta e de um posicionamento, existe uma mecânica. No caso das lojas de conveniência esta exige, por um lado, um *layout* que permita com que o consumidor circule com tranquilidade e, por outro, uma organização impecável do ponto-de-venda. Um atendimento personalizado também pode ser adotado como estratégia de atração para os clientes.

Al Ries e Jack Trout enfatizam, em seu livro “Posicionamento: A batalha pela mente do consumidor” (2002), a importância de penetrar na mente do consumidor para se diferenciar de um mercado saturado de ofertas. Assim como os supermercados e as lojas de departamento têm, como objetivo primordial, a venda e o consumo em grande escala, as lojas de conveniência visam, sobretudo proporcionar comodidade ao consumidor. Para os

autores, é melhor ser um peixe grande em um lago pequeno do que ser um peixe pequeno em um lago grande. Como dizem: “Se você não pode ser o primeiro em uma categoria então estabeleça uma nova categoria em que você possa ser o primeiro” (2002, p.23)

Ao contrário dos supermercados e das lojas de departamento, portanto, a proposta destas lojas é a comodidade. Pressupõe-se, assim, que o fator preço não influencia necessariamente a compra do ponto de vista do cliente destas lojas.

Outro aspecto relevante a ser considerado como fator de atração do cliente é o tempo, As lojas de conveniência propõem a praticidade e agilidade no ato e na execução da compra, o que implica que o cliente não precise gastar mais do que 10 minutos no interior das lojas.

Para Kotler, os varejistas acreditam que há três pontos importantes para o sucesso de uma loja, de um modo geral: localização, localização e localização. Nessa lógica, o fato das lojas de conveniência estarem localizadas em pontos onde os supermercados e as lojas de departamento não conseguem se instalar pode ser encarado como uma grande vantagem. Ao contrário daqueles, a loja de conveniência ocupa uma área muito menor e isto possibilita a sua distribuição em diversos espaços da cidade. Desse modo, um determinado centro pode ter várias lojas, cada uma mais próxima de um determinado nicho. Já os supermercados e as lojas de departamento são localizadas em alguns pontos estratégicos de convergência de pessoas (os principais centros de comércio varejista).

Assim, a loja de conveniência pode ser uma resposta comercial à correria do dia-a-dia, ao funcionarem em um horário diferenciado e reunir em um único local grande parte dos itens de consumo de primeira necessidade. Por serem de fácil acesso para o consumidor, as lojas funcionam como ponto de convergência para quem não tem tempo ou tem tempo em horários diversos da grande maioria das pessoas.

Com uma boa estrutura de organização e com um layout que permite a circulação com tranquilidade, o consumidor pode encontrar nestas lojas produtos e/ou serviços que lhes apresentem valor agregado e sejam diferentes dos canais tradicionais de compra.

De acordo com a reportagem publicada no “Canal Executivo”, por meio de uma pesquisa realizada pelo instituto Sinergia, traçou-se o perfil do consumidor de lojas de conveniência. Segundo o estudo, a predominância é de consumidores do sexo masculino, com idades entre 25 e 34 anos, de classes A e B. A média de visitas às lojas de conveniência é de até 6 vezes na semana e os dias de maior frequência são sextas e sábados, durante a noite. O tempo de permanência dentro da loja é de 9 minutos e o gasto médio é de 10 reais. Os produtos mais comprados são cigarros e bebidas. Em São Paulo, muitos dos consumidores gostam de tomar café nestes estabelecimentos e, no Rio de Janeiro, muitos passam no local para usar os caixas eletrônicos de bancos.

O público consumidor destas lojas tem um bom poder aquisitivo, é bastante informado e muito exigente. Seu foco é na qualidade, na limpeza, na localização e no bom atendimento.

Com base nestes dados, observa-se a proposta de estabelecer com o cliente um relacionamento – um relacionamento de familiaridade, de constância, cotidiano - e através deste relacionamento, construir uma fidelidade de compra e consumo.

2.1.2 O Surgimento das Lojas de Conveniência nos Estados Unidos

Segundo pesquisas realizadas por Dionise Magna Juchen (2004), a primeira loja de conveniência surgiu no Texas. Southland Ice Company era uma empresa que vendia apenas gelo em barra. Mas isso mudou em 1927, quando Joe C. Thompson – um dos

empregados da loja – começou a vender leite, ovos e pão na doca¹ da loja. O resultado foi bastante satisfatório e, quando o empresário percebeu a rentabilidade do negócio e o surgimento de um novo tipo de demanda, começou a abrir pequenas “lojinhas” dentro da Southland Ice Company. Estas lojinhas improvisadas se chamavam “Tote’n Stores”.

Com o tempo, o faturamento das “Tote’n Stores” começou a aumentar significativamente e, a partir de um certo momento, estas lojas já representavam a maior parte do lucro do negócio. Desta forma, houve uma necessidade de desenvolver a estrutura do que, até então, eram apenas pequenas lojas sem projeto específico.

Em 1946, a Southland Corportation Company mudou seu nome para “7-Eleven” em referência ao seu novo horário de funcionamento – das 7 de manhã até as 11 da noite. O sistema adquiriu sua feição ais completa anos depois, quando a loja estendeu o horário de atendimento ao público para 24 horas por dia, sete dias por semana.

O desenvolvimento industrial dos Estados Unidos após a segunda guerra e novo posicionamento econômicos do país favoreceu o desenvolvimento do conceito das lojas de conveniência. Mas a consolidação deste modelo ocorreu apenas em 1970, quando as grandes companhias americanas de petróleo reconheceram a inovação que elas apresentavam e investiram pesado nesse modelo, adaptando-o para funcionar em postos de venda de combustíveis.

2.1.3 O surgimento do conceito no Brasil

¹ **Doca** - Local na área de Logística (geralmente Expedição), destinado ao embarque e desembarque de produtos em vários modais (carretas ou containeres).

Para Dionise Magna, o grave problema da insuficiência da produção nacional de petróleo, em 1975, fez com que o governo brasileiro criasse uma série de medidas visando à contenção do consumo de combustíveis. Uma delas foi a restrição do tempo de funcionamento dos postos de gasolina, que foram proibidos de permanecerem abertos após as 8 horas da noite nas noites de segunda a sexta, e obrigados a fechar nos sábados e domingos.

Esta legislação vigorou de 1975 até 1986 e impediu o desenvolvimento do modelo de loja de conveniência no Brasil, já que eram as grandes companhias de petróleo que mais investiam neste modelo até então.

A primeira loja de conveniência do país, portanto, surgiu após o fim destas leis, em março de 1987, por uma iniciativa conjunta da Shell do Brasil e da rede varejista dos supermercados Pão-de-Açúcar.

O mercado escolhido para a abertura da primeira loja foi a cidade de São Paulo, pioneira na absorção de inovações do setor varejista no Brasil. A loja foi aberta próxima ao aeroporto de Congonhas num posto de bandeira Shell com produtos fornecidos pela rede Pão-de-Açúcar. Essa localização estratégica tinha como objetivo atender ao fluxo de pessoas que circulavam em direção ao aeroporto de Congonhas, que poderiam consumir na loja antes de chegarem àquele destino, local onde as mercadorias são muito mais caras.

Mas as lojas de conveniência só passaram a firmar-se no país após 1994, com a entrada das companhias distribuidoras de combustível no sistema de franchising²

2.2 O MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA

² **Franchising** (do *inglês*, *Franqueamento*) é uma *estratégia* utilizada pela *administração* que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o **franqueador** oferece sua *marca*, *infra-estrutura* e conhecimento do negócio ao **franqueado**, que por sua vez, investe e trabalha na *franquia* e paga parte do faturamento ao **franqueador** sob a forma de *royalties*.

A loja de conveniência hoje é percebida como um serviço que pode agregar muitas utilidades. Isto aumenta a frequência de clientes na loja e, conseqüentemente, o seu faturamento. O sucesso deste modelo, tanto no Brasil quanto no mundo, se deve ao fato deste tipo de comércio ter um propósito totalmente diferente dos supermercados e das lojas de departamento.

Antes, acredita-se que o modelo de lojas de conveniência tinha como objetivo apenas aproveitar o tempo de espera para o abastecimento do carro e oferecer uma certa quantidade de mercadorias para os consumidores em um horário flexível, aumentando o lucro do posto. Ou seja, a mentalidade que orientava o investimento nessas lojas as identificava como um negócio secundário em relação aos do posto de gasolina, visando apenas a geração de uma renda complementar.

Com base na reportagem publicada no portal G1, o segmento de conveniência no Brasil passa por um momento de ajuste de formato. Nota-se hoje, no país, uma mudança de perfil e de atitude de negócios neste setor do comércio.

Assim, por exemplo, os proprietários das lojas de conveniência estão apostando em lhes agregar um número ainda maior de utilidades. Ou seja, agregar um número maior de serviços oferecidos aos clientes dentro das lojas de conveniência: locadoras de filmes, farmácias, lavanderias, lotéricas e até mesmo postos dos Correios. Outra importante mudança é o aumento significativo do portfólio de produtos destas lojas. Hoje, muitas destas lojas vendem CDs, DVDs, Livros, revistas especializadas e jornais, por exemplo.

A partir do momento em que se pensa em agregar um maior número de utilidades para o cliente, pensa-se em trazê-lo cada vez mais para dentro das lojas, estabelecendo um relacionamento mais próximo com este consumidor.

Outra importante inovação foi a separação das lojas de conveniência dos postos de combustíveis. A proposta é que estas lojas funcionem como uma loja de vizinhança, como os “mini-mercados”, padarias e as farmácias.

O objetivo é simples: o desenvolvimento do mercado das lojas de conveniência e o conseqüente aumento no faturamento e no fluxo de clientes. Por já possuem um representativo faturamento, muitas destas lojas podem funcionar por si só.

Rosemary Galatro, proprietária de um posto com loja de conveniência da rede BRmania e uma das entrevistadas da reportagem publicada no portal G1, percebeu o grande número de executivos que freqüentavam aquela região e construiu um jardim de inverno na unidade situada na Zona Norte da capital paulista. Além de ser um espaço para o relaxamento, o local se tornou também uma espécie de sala de reuniões. Segundo Rosemary, os clientes aproveitam este espaço mais reservado para realizar reuniões e consumir produtos à venda no local como cafés e lanches. Rosemary ainda afirma que o movimento de clientes aumentou em pelo menos um terço.

Parece, portanto, ser estratégico agregar mais serviços às lojas de conveniência. Segundo Cláudio Correra, consultor da Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e de Lubrificantes (Fecombustíveis) para lojas de conveniência, o serviço de caixa eletrônico se tornou um serviço extremamente importante para as lojas. Sem ele, o faturamento do posto pode cair até 25%.

O fato é que com o desenvolvimento estrutural, o mercado das lojas de conveniência passou a ser bem visto como investimento e lançou tendências e mutações. Uma destas tendências é a abertura de franquias no interior das lojas. Estas franquias se concentram na área de alimentação, na forma de pequenos balcões. Um exemplo é a “Casa do Pão de Queijo”, que hoje possui 220 pequenas unidades desse tipo. As operações da “Casa de Pão de Queijo” com lojas de conveniência já vem desde 1996, atuando sobre modelo de franquia total.

De acordo com Ricardo Bertucci, gerente comercial da empresa, esse nicho está em plena expansão e as unidades dentro de lojas já respondem a 15% do faturamento do grupo.

Com o desenvolvimento e investimento em novas técnicas e modelos, o progresso do mercado de conveniência é uma realidade na economia atual. No Brasil, o mercado de lojas de conveniência cresce 20% ao ano, segundo reportagem do portal G1.

“A expectativa é que o mercado continue a se expandir a aproximadamente 20% ao ano, em média. No entanto, em alguns locais esse número pode até dobrar. Segundo o presidente da Abieps, o Nordeste é onde estão as perspectivas mais animadoras. O interesse pela região se explica pelo fato de que, embora ela concentre 27% dos postos, reúna apenas 14% das lojas. A expectativa é que um evento – o Postos e Conveniência 2008 – a ser realizado em outubro, em Natal, possa ajudar a desbravar esse mercado. ‘Ainda existem poucas lojas por lá. É a próxima fronteira’, aposta Zeppini.” (CABRAL, Marcelo. Reportagem disponível no site: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL651717-9356,00.html . Publicado em 20 de julho de 2008.)

Existem alguns analistas que já começam a enxergar as lojas de conveniência como uma possível concorrência para os supermercados. Zeppini acredita que a forma de fazer compras está mudando.

“Em um supermercado, a pessoa tem que andar muito, pois as lojas e os estacionamento são enormes. Perdem-se muitas horas, e ninguém quer mais perder tempo com compras hoje em dia. As lojas pequenas são mais

práticas e rápidas.” (CABRAL, Marcelo. Reportagem disponível no site: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL651717-9356,00.html . Publicado em 20 de julho de 2008.)

A reportagem aponta também para aqueles que discordem desta tese. Acredita-se que os clientes que freqüentam tanto o hiper como os pequenos mercados atribuem valores diferentes a estes dois formatos. Nas lojas de conveniência, a tendência é que o cliente procure produtos que atendam suas necessidades diárias; Com relação aos hipermercados, os clientes valorizam a variedade de produtos, o estacionamento e os preços competitivos.

Segundo dados da reportagem, a expectativa é que o mercado continue a se expandir na proporção de aproximadamente 20% ao ano, em média. No entanto, em alguns locais esse número pode até dobrar, como no caso da Região Nordeste, que contém 27% dos postos de combustível do Brasil, mas apenas 14% destes postos possuem lojas de conveniência.

Conforme dito anteriormente, o mercado de lojas de conveniência lançou não só tendências, mas também propõe adaptações e inovações. Seu grande mérito é ter pontos fortes que a diferenciam das estratégias dos supermercados e das lojas de departamento, a partir do momento em que seu foco está na proximidade da casa ou do trabalho do cliente, na facilidade do acesso e na comodidade.

Uma destas adaptações é um dos modelos que vamos estudar a seguir – o modelo “Americanas Express”.

2.3. AS AMERICANAS EXPRESS DENTRO DO MERCADO DE CONVENIÊNCIA

O mercado de conveniência está em alta no Brasil e no mundo. As lojas de conveniência acabaram se tornando um ponto de convergência para aqueles que procuravam comodidade, praticidade e facilidade no acesso às compras. E ao perceber que estas lojas tinham um mercado próspero e com ótima prospecção de crescimento, aumentou-se significativamente o investimento nesta área.

O crescimento deste mercado faz com que se procurem novas tendências, adaptações, mudanças e mutações. A justificativa é simples – otimizar os lucros. O levantamento de dados e a análise de resultados são fundamentais para que o empreendedor em questão faça um feedback sobre a perspectiva mercadológica de seu empreendimento e principalmente, para a execução de novos conceitos e propostas.

Este exercício é fundamental, pois a medida que se abre mão destas informações, automaticamente se cessa o progresso da empresa do ponto de vista do negócio.

As Lojas Americanas perceberam uma oportunidade no mercado. Observaram o constante crescimento das estruturas das lojas de conveniência no país. E a partir desta observação, adaptou seu modelo de loja de departamento para uma loja quatro vezes menor, com um menor número de produtos e concentrando-se em alguns departamentos – Em 2003, surgiam as lojas “Americanas Express”.

A proposta destas lojas na visão da companhia é facilitar a disseminação da marca “Lojas Americanas” por todas as áreas do país e principalmente desenvolver o mercado de conveniência no país. Os resultados estão sendo bastante expressivos, com o constante aumento do número de lojas e com um representativo aumento de participação na arrecadação da empresa.

O objetivo desta monografia é fazer um estudo de caso da estrutura adotada pelas “Americanas Express” e de que forma este modelo influencia no desenvolvimento do mercado de conveniência no país – apontando suas semelhanças e diferenças com o mercado nacional e internacional em questão.

3. O DESENVOLVIMENTO DAS LOJAS “AMERICANAS EXPRESS” DENTRO DO MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA.

No segundo capítulo, propõe-se o estudo do surgimento da estrutura do modelo Express de loja dentro da empresa “Lojas Americanas”.

Num segundo momento, foca-se no estudo de uma nova proposta de mercado que a empresa traz para o mercado de conveniência – com a implantação do modelo de locações de filmes e games em suas lojas.

3.1. AS LOJAS AMERICANAS S.A.

As Lojas Americanas S.A. – também conhecida como LASA - foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger, empreendedores que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja de mercadorias a preço baixo, no estilo “Five and Ten Cents” (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). Esse era um modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século.

No navio em que viajavam, os americanos conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman, que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro. E nesta visita, eles perceberam que as lojas existentes no estado, em geral, vendiam apenas mercadorias especializadas, com um alto preço; o que obrigava ao consumidor ir a diferentes estabelecimentos para fazer todas as suas compras. Com isso, nota-se uma oportunidade de se desenvolver a estrutura idealizada pelos empreendedores – uma loja de preços baixos para atender a população “esquecida” e que vendesse os mais diversos tipos de mercadorias.

Assim, no ano de 1929, foi inaugurada a primeira “Lojas Americanas”, em Niterói, com o slogan “Nada além de 2 mil réis”. Esta loja oferecia uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis. Após um ano, já existiam quatro lojas no país – sendo três no Rio de Janeiro e uma em São Paulo.

A proposta de loja apresentada fez enorme sucesso e se desenvolveu ao longo dos anos pelo Brasil. Já em 1940, a empresa “Lojas Americanas” se tornou uma sociedade anônima, optando por abrir seu capital para o mercado acionário.

O constante crescimento estrutural e financeiro das Lojas Americanas Sociedade Anônima (L.A.S.A) fez com que muitos acionistas investissem pesado em seu desenvolvimento no mercado brasileiro.

A empresa opera como uma cadeia de lojas de departamento de descontos, sendo a principal característica desse modelo a garantia de grandes marcas de produtos com preços competitivos em relação à concorrência.

A comercialização de mercadorias é feita diretamente ao consumidor final através de uma rede de 469 lojas de departamento de abrangência nacional com característica predominante de auto-serviço. A vasta gama de mercadorias é classificada em 6 setores denominados “Mundos”, de acordo com o seu uso final. Os mundos são: Lazer, Beleza, Lar, Infantil, Confeção e Alimentos de Conveniência.

Segundo dados pela própria empresa, a participação dos departamentos se encontra bastante equilibrada na receita bruta.

| SEGMENTO | % RECEITA BRUTA |
|---|------------------------|
| Utilidades domésticas/Eletrodomésticos | 19% |
| Entretenimento – CDs e DVDs | 18% |
| Alimentos de Conveniência | 17% |
| Vestuário | 17% |
| Brinquedos | 12% |
| Perfumaria e Cosméticos | 11% |
| Outros | 6% |

OBS: Dados referentes ao ano de 2007.

Fonte: <http://ri.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=318>

As “Lojas Americanas” possuem uma área de vendas que totalizam cerca de 1500 metros quadrados no conjunto dos 469 pontos de venda do país, localizados nas principais áreas de alta circulação das cidades. Desse total, 65% estão em Shopping Centers.

As lojas contam com um sortimento de 60.000 tipos de produtos e, no total, recebem uma média diária de 700 mil visitas por dia, chegando a 1 milhão e 500 mil pessoas nos principais eventos do ano.

| Região do País | Lojas | Porcentagem de presença no território nacional |
|---------------------|------------|--|
| Sudeste | 313 | 67% |
| Nordeste | 57 | 12% |
| Sul | 53 | 11% |
| Centro-Oeste | 37 | 8% |
| Norte | 9 | 2% |
| TOTAL | 469 | 100% |

OBS: Dados referentes até junho de 2009.

Fonte: <http://ri.lasa.com.br/site/aempresa/lojasecentrosdedistribuicao.php>

A empresa possui lojas nas principais cidades do país, em 22 estados e no Distrito Federal. A maior parte destas lojas estão concentradas na região Sudeste – maior pólo de desenvolvimento industrial e econômico.

Os estabelecimentos são abastecidos diariamente através de três centros de distribuição, localizados nos eixos Rio-São Paulo, ou diretamente do fornecedor, no caso de mercadorias perecíveis e de Páscoa.

3.2. O SURGIMENTO DAS “AMERICANAS EXPRESS”

Atualmente, as Lojas Americanas são referência no mercado nacional de varejo. Com a entrada de empresas renomadas internacionalmente em nosso mercado como, por exemplo, a rede Wal-Mart, a empresa precisa fortalecer suas frentes de combate e aumentar sua representatividade no varejo nacional.

Portanto, surgiu a necessidade de investimento em novas áreas para buscar novos mercados e fortalecer o valor e a participação de mercado da LASA. Com isso, em 1999, a empresa iniciou a venda de mercadorias através da Internet criando a Americanas.com. Tendo alcançado resultados significativos, a empresa ampliou seus investimentos com a compra do canal de TV e do site de comércio Shoptime em 2005, visando aumentar significativamente sua participação no comércio eletrônico.

Mas o grande passo no comércio eletrônico aconteceu em 2006, quando o portal Americanas.com negociou sua fusão com o Submarino, site que, até então, era líder de mercado na internet. Esta fusão gerou uma nova empresa, a B2W – Companhia Global de Varejo.

Segundo o site institucional da empresa (ri.lasa.com.br), a LASA possui como visão e missão as seguintes propostas:

Visão:

“Ser a melhor empresa de varejo do Brasil”

Ser a melhor empresa consiste em:

- Ser considerado pelos clientes como a melhor opção de compras do Brasil;
- Ser considerado pelos acionistas / investidores como o melhor retorno no segmento;
- Ser uma excelente opção de desenvolvimento profissional no setor de varejo;
- Ser um excelente canal de distribuição para os nossos fornecedores.

Missão

“Ajudar as pessoas a melhorar continuamente a sua qualidade de vida, provendo-lhes acesso a produtos de qualidade com o melhor atendimento e serviços, poupando-lhes tempo e dinheiro.”

As “Lojas Americanas” apresentam uma proposta ideológica bastante complexa, na medida em que visa ser líder de mercado tanto em faturamento quanto na categoria *top of mind*³.

As lojas de departamento não obtiveram um bom resultado no Brasil. Lojas como Mesbla entraram com a mesma proposta que a LASA e fracassaram. Uma das razões para isso foi a crise financeira que enfrentou o país nos anos 80, fruto de uma enorme inflação econômica.

A realidade é que as “Lojas Americanas” conseguiram sobreviver ao período de crise do mercado e isto significa uma certa vantagem em relação aos novos concorrentes de mercado. Hoje, a situação econômica do país é favorável e isto significa um maior número de ofertas de emprego e uma maior movimentação no mercado interno.

Como consequência, observa-se a entrada de empresas internacionais no nosso mercado cuja força de investimento e estrutura costuma ser muito maior do que as empresas nacionais devido à força do capital externo. Assim, a entrada de gigantes do mercado internacional é preocupante para o futuro da LASA. A Wal-Mart, anteriormente citada, é um exemplo de empresa que pode vir a ameaçar a LASA com a sua concorrência. A empresa é líder no mercado de varejo nos Estados Unidos e entrou no Brasil como o objetivo de também dominar o varejo brasileiro.

³ **Top of mind** - Ser top of mind significa ter a preferência do consumidor em um determinado segmento do mercado. Significa ser reconhecido e apontado pelo consumidor como modelo de gestão e corporação.

Quando uma empresa propõe abertamente uma visão e uma missão de mercado, deve estar sempre estudando os seus resultados de forma a se aperfeiçoar e dominar a área de atuação.

Com a entrada de grandes concorrentes internacionais, a LASA se viu diante da necessidade de investir em ampliar seus domínios mercadológicos pelo país. A principal característica diferencial de suas lojas consiste, por um lado, na extensão de sua área e, por outro, na enorme variedade de produtos. No entanto, vive-se hoje um momento de crescimento significativo do mercado imobiliário. Segundo a reportagem do site *Universia-Knowledge@Wharton*

(<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1484&language=portuguese>) , com a estabilidade e o crescimento da economia brasileira, o mercado imobiliário vem registrando índices de crescimento desde 2001, de acordo com dados da Abecip (Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário e de Poupança). Assim, a curto prazo, observa-se um aumento das vendas de imóveis no Brasil, já que o país está passando por uma fase de aceleração industrial.

Isto significa que há um crescimento de investimento no ramo de construções e um aumento de especulação de preços para a compra de imóveis próprios, na medida em que existe um crescimento de demanda de compra.

Este raciocínio se aplica ao caso das “Lojas Americanas” e as estratégias que está adotando na atualidade. Sua filosofia de negócios, do ponto de vista do ponto de venda, é estar localizada nos principais centros urbanos do país. Já a realidade do mercado imobiliário indica que se procurarem lugares opcionais aos grandes centros urbanos, já que estes estão saturados de construções e tem escassez de espaço. É importante salientar que, a partir do momento em que os grandes centros urbanos já possuem uma estrutura consolidada, que já não apresenta crescimento ou novas ofertas e projetos de construção significativos por não haver mais espaço disponível para isso, se verifica uma dificuldade

para a penetração das grandes empresas. No caso das “Lojas Americanas”, a área média de suas lojas é, tradicionalmente, de 1500 metros quadrados. Isto significa que a empresa ou não vai conseguir entrar em determinados pontos do país ou será obrigada investir pesado na compra de espaços e imóveis. Desse modo, o modelo de investimento em infraestrutura adotado anteriormente se torna muito mais caro na atualidade e, muitas vezes, o retorno não compensa.

Isto, conseqüentemente, conseqüências para o modelo de funcionamento da LASA que precisa encontrar novas soluções para manter o seu faturamento elevado e expandir o seu mercado. Se a proposta ideológica da empresa é ser a maior empresa de varejo no país, a manutenção dessa proposta implica a necessidade de continuar expandindo as suas lojas no território nacional, de forma a aumentar o seu alcance perante seu público-alvo e otimizar os resultados como um todo.

A entrada da empresa no mercado eletrônico, sem dúvida, contribui para esta penetração.

Desta forma, a empresa precisou buscar uma solução a curto prazo que fosse capaz de sustentar o projeto de desenvolvimento da companhia, sem alterar sua filosofia de trabalho

A solução encontrada foi a criação de um modelo de loja *Express*⁴, menor que as lojas tradicionais e cujas vendas estariam focadas em determinadas categorias de produtos oferecidos pela empresa.

Em 2003, a LASA inaugurou as três primeiras lojas “Americanas Express” no Rio de Janeiro. Trata-se de lojas compactas, com sortimento selecionado, mas com os mesmos padrões e valores da loja tradicional.

⁴ **Express** – Na tradução literal significa expresso, mais rápido. Significa um modelo mais rápido e prático de funcionalidade quando comparado a modelos comuns.

O conceito de “express” é mais do que uma mera reprodução da idéia de lojas de conveniência, modelo em alta expansão no mercado brasileiro. O modelo express é baseado em lojas menores, com área média de 400 metros quadrados, adequado às características do perfil dos clientes locais dessas lojas.

A grande proposta das lojas “Americanas Express” é se apresentar como uma loja de vizinhança, de forma a estar sempre perto do cliente, em locais estratégicos. Isto significa que estas lojas não precisam estar nos grandes centros e sim em determinados pontos que possuam uma demanda de produtos à venda

A grande vantagem deste modelo de loja não está só no fato desta apresentar uma área quatro vezes menor que a do modelo tradicional da empresa (e conseqüentemente muito mais acessível no quesito imobiliário) mas também em muitos outros aspectos.

O primeiro deles é a facilidade de expansão deste tipo de modelo pelo país. Ao se investir em lojas menores, a empresa consegue reduzir significativamente seus custos de infra-estrutura e logística. O segundo é a possibilidade destas lojas entrarem em locais que os supermercados não conseguiram entrar, seja pela limitação do espaço físico, ou pela inviabilidade do negócio propriamente dito. Outra questão importante está nos gastos de logística. O modelo tradicional de loja demanda uma reposição diária de estoque e isto gera altos gastos para empresa. No caso do modelo express de loja, a reposição é “just-in-time” e adaptada à necessidade de cada uma das lojas.

O número de funcionários para a loja é também seis vezes menor, o que também reduz os gastos estruturais da empresa. E este é um ponto importante uma vez que a fórmula do sucesso para qualquer empresa no mundo é reduzir seus custos e otimizar seus lucros. Ao reduzir os custos imobiliários e de manutenção, a arrecadação aumenta em conseqüência.

É importante salientar que o modelo express não significa o fim do modelo tradicional das “Lojas Americanas”. A proposta da empresa não é pensar nestes modelos como

concorrentes entre si e sim como serviços complementares. Vale frisar que a proposta do modelo express é funcionar como uma loja de vizinhança, ao estar sempre próxima do cliente e também funcionar em horários mais extensos e flexíveis. Desse modo, as “Americanas Express” possuem como foco atender às necessidades diárias e primárias do consumidor. Que, ali, poderá fazer suas compras a curto prazo, sem o propósito de estocar.

A estrutura compacta destas lojas facilita a circulação de pessoas, de modo a que o cliente se sinta à vontade. Seu comportamento estrutural é semelhante ao do modelo de lojas de conveniência. No entanto, as “Americanas Express” procuram trabalhar com um sortimento maior e com uma agressividade em seu ponto de venda maior do que a do mercado de conveniência. Isto se dá por razões que veremos com mais ênfase no próximo capítulo.

3.3 A AQUISIÇÃO DA REDE DE LOCADORAS BLOCKBUSTER

3.3.1 A Rede Blockbuster

A Rede Blockbuster nasceu em 1985 no Texas, numa época em que a locação de filmes era um negócio relativamente novo. A inovadora proposta de alugar vídeos cresceu rapidamente e trouxe resultados fantásticos para a indústria cinematográfica.

Em 1994, a empresa foi vendida para a Viacom por \$8.4 bilhões de dólares, uma dos maiores grupos especializados no mundo – entre as principais empresas do grupo estão marcas muito conhecidas do grande público como a MTV. Nickelodeon e a Paramount Pictures. Hoje, a Blockbuster Inc. é a maior rede de locadoras de filmes e vídeo games no mundo e atua em mais de 30 países.

A Blockbuster chegou ao Brasil por meio de um acordo celebrado entre o grupo Moreira Salles, do Unibanco, e a empresa Blockbuster Entertainment Corporation. Juntos, os dois grupos fundaram a BWU e inauguraram a primeira loja no Brasil em 1995, no bairro paulistano de Itaim Bibi.

Em 2007, o grupo LASA fez a aquisição da BWU e obteve o licenciamento do uso da marca “Blockbuster” por 20 anos. O objetivo desta aquisição é promover a evolução do seu negócio, ampliando a oferta de produtos e serviços aos seus clientes.

Muito mais do que agregar valor à marca, a aquisição do direito de comercialização da marca Blockbuster representa a possibilidade de utilizar seus artefatos e seus bancos de informação. A começar pela sua sólida base de 330 mil clientes ativos, que pode ser utilizada para estratégias de análise de mercado, por exemplo.

Outra grande vantagem é a possibilidade de rápida expansão da rede de lojas a partir do momento em que adquire o direito de uso das 127 lojas da rede Blockbuster, o que representa um crescimento corporativo. Segundo dados da própria empresa, houve um aumento de 53,6% no número de lojas e um aumento de sua área em 8,6%. Mais do que apenas um crescimento estrutural, a empresa conseguiu entrar em pontos comerciais valiosos, onde ainda não estava presente. As Lojas “Blockbuster” estão localizadas em áreas de alto fluxo de clientes, com acesso às classes A e B. Isto necessariamente significa um aumento de alcance no consumidor brasileiro, ao estar em contato com classes de alta renda e qualificação. Vale lembrar que grande parte do público das lojas tradicionais da empresa é a classe média baixa.

3.3.2 O Modelo “Americanas Express Blockbuster”

O modelo Express significa o investimento da empresa LASA na estrutura de lojas de conveniência. Como já abordado, o mercado de lojas de conveniência passa por um processo de crescimento no país. Isto se deve ao investimento e na investigação de empreendedores para o desenvolvimento desta estrutura.

Antes, acreditava-se que as lojas de conveniência tinham como objetivo apenas aproveitar o tempo de espera do abastecimento de carros, oferecendo uma pequena variedade de mercadorias, de forma a servir como um negócio secundário para os postos de combustíveis.

Hoje se pensa em fidelização de clientes e na independência do negócio. A partir do momento em que o modelo de conveniência sai da estrutura dos postos de combustíveis e passa a funcionar em determinados centros como um negócio próprio, observa-se a necessidade de investir recursos e energia no desenvolvimento de políticas e estratégias para a manutenção destas lojas. Grande parte da estrutura das “Americanas Express” está fora dos postos de combustíveis, embora se encontre algumas lojas dentro de postos de gasolina.

O mercado das lojas de conveniência está investindo pesado em estratégias de atração de clientes, seja ao instalar franquias do ramo alimentício dentro de suas estruturas, como o caso da “Casa do Pão de Queijo”; ou em agregar um maior número de serviços.

O modelo Express aposta na força da marca “Lojas Americanas” no cenário nacional e trabalha com um sortimento selecionado de produtos e de categorias. Uma grande vantagem que as lojas “Americanas Express” apresentam é já terem uma *expertise* da estrutura e de exposição do ponto-de-venda, adquiridas nos modelos tradicionais de loja. Isto significa que de alguma maneira a empresa já conhece o ramo de varejo e por isso há a facilidade no desenvolvimento no mercado de conveniência.

Com a aquisição da BWU, a “Lojas Americanas” adquiriu por 20 anos o direito de uso da marca Blockbuster. Pode-se dizer que esta aquisição foi estrategicamente realizada para ser implantada, como de fato foi, no modelo de loja Express.

A divisão estrutural aponta que cerca de $\frac{1}{4}$ da área (cerca de 100 metros quadrados) das lojas estaria destinado à locadora Blockbuster, enquanto o restante da loja seria ocupado pelo modelo Express (média de 300 metros quadrados).

Uma das primeiras estratégias da empresa logo após a inauguração deste novo modelo foi o aumento no número de promoções nas locações de filmes, indo, justamente, ao encontro a toda uma política de altos preços na locação adotada pela “Blockbuster” no Brasil.

Promoções como “Alugue um filme por 24 horas por R\$ 2,99” chamaram a atenção do mercado de vídeo-locadora pela agressividade no preço. Antes da compra, o preço de uma locação pela “Blockbuster” era cerca de R\$ 9,00 por 48 horas. Fazendo as contas num primeiro momento, percebe-se que o faturamento das locações diminuiria visto a drástica diminuição do tíquete médio de locação. No entanto, após uma reflexão, observa-se que isto não necessariamente é verdade. Apesar da diminuição do tíquete médio de locação, há um rigoroso aumento do número de lojas distribuídas pelo país com a “fusão” das “Americanas Express” com a “Blockbuster”. E com a queda dos preços, muitos clientes que antes consideravam os preços de locação da rede caros, passaram a se interessar. A consequência disto é o aumento significativo na demanda de locações.

Mas, por trás de toda esta estrutura, está um ponto muito mais importante e crucial. A partir do momento em que se traz uma locadora para dentro de uma loja de conveniência, necessariamente se aumenta o fluxo de pessoas dentro das lojas. Isto significa que o cliente não irá mais esporadicamente a estas lojas. Em outras palavras, as “Americanas Express Blockbuster” passam a estabelecer um relacionamento com o cliente, numa frequência semanal e até mesmo diária. E a partir do momento em que se traz o cliente para um

modelo Express, você o coloca à mercê de suas principais ofertas, de seus principais produtos. Você de certa forma, explora com o recurso do ponto-de-venda os mais diversos tipos de compra.

Propõe-se um exemplo de um cliente qualquer que vai à locadora com a sua namorada. Suponha-se que eles estejam dispostos a alugar um filme romântico. Ao entrar na loja, ele se depara com uma excelente promoção de chocolates e resolve colocar em sua cestinha 2 caixas de bombom. Enquanto sua namorada escolhe o filme, o cliente lembra que está sem refrigerante em casa. Este se dirige à geladeira da loja e pega uma garrafa de dois litros. Após a escolha do filme, ambos se dirigem ao check-out. Durante a espera no caixa, observa-se uma promoção: “Na compra de duas pipocas, ganhe um balde de pipocas exclusivo”. O casal novamente gosta da promoção e resolve adicionar à cesta as duas pipocas. Na hora de pagar e antes de fechar a conta, a pessoa responsável pelo caixa da loja oferece a compra de duas balas por R\$1,00. O casal gosta da idéia e também compra as balas. Ao final da compra, o valor é de 20 reais. O casal paga e vai para casa assistir seu filme.

Observe-se que o propósito inicial do casal era apenas a locação de um filme e ao final da compra observamos produtos como chocolates, pipocas e refrigerantes. Provavelmente, quando este cliente for devolver seu filme, se lembre que precisa comprar cigarros. Note que o cliente apenas pretendia devolver o filme, mas acabou comprando alguma coisa.

Ao agregar serviços em suas lojas, o modelo Express desenvolve seu relacionamento com o cliente e isto significa uma frequência de visitas e de compras. Com um fluxo regular de pessoas, a empresa pode explorar de diversas maneiras a exposição de seu sortimento. A estrutura desenvolvida pelos modelos tradicionais de compra ao longo dos anos fez com que os funcionários da empresa e seus fornecedores adquirissem uma

expertise, de conhecimento do comportamento do consumidor. Isto significa arrumar determinados setores da loja de forma a torná-los propícios para o consumo.

4. UMA NOVA PROPOSTA DE LOJA DE CONVENIÊNCIA COM O MODELO “AMERICANAS EXPRESS”

O terceiro capítulo objetiva a apresentação das novas propostas de mercado utilizadas pelas lojas “Americanas Express”, com base no estudo das necessidades do cliente. A proposta é colocá-lo em paralelo com estruturas das lojas de departamento e das lojas de conveniência, verificando em que pontos a empresa se destaca e deixa a desejar.

Por fim, propõe-se a observação direta com base na análise de 3 diferentes lojas com o objetivo de observação destas práticas.

4.1. O MARKETING EM FOCO

4.1.1 O relacionamento com o cliente como estratégia

Vive-se em uma sociedade com excesso de comunicação. Diante do aumento do investimento das empresas em estratégias de marketing e em mensagens publicitárias, o consumidor é impactado de diversas maneiras em diversos meios, diariamente. No entanto, é importante pensar na efetividade que este investimento traz de retorno. A partir do momento em que se observa um enorme número de fornecedores para um mesmo produto ou serviço, nota-se uma saturação de opções na mente do consumidor.

Al Ries e Jack Trout falam sobre o excesso de comunicação e de informações em seu livro “Posicionamento: A Batalha pela mente do Consumidor” e analisam a reação do consumidor diante da abundância de ofertas:

“A mente, como uma defesa contra o volume de atual consumidor, faz uma triagem e rejeita grande parte das informações que lhe são oferecidas. Em geral, a mente aceita somente aquilo que se enquadra previamente com um conhecimento ou uma experiência anterior” (RIES, Al e TROUT, Jack; *Posicionamento: A Batalha por sua mente*; 2002)

Diante deste cenário, a comunicação em uma sociedade com excesso de comunicação é, na melhor das hipóteses, difícil. Muito mais do que se comunicar com o cliente, a proposta de um produto ou serviço é atribuir valor e responder uma determinada necessidade do cliente. E como se sabe, o consumidor só é capaz de assimilar uma quantidade limitada de informações.

No caso das “Lojas Americanas”, o tempo de mercado no país, os altos investimentos publicitários, sua infra-estrutura consolidada e os resultados de venda fazem com que a empresa seja referência no mercado de varejo. Isto significa também dizer que a

empresa já é mais conhecida pelo tempo de mercado e isto já é um diferencial em relação às outras empresas.

É comum se pensar que a estratégia de marketing de uma empresa é aumentar diariamente o número de clientes e com isto, vender mais. Se tratando de uma empresa antiga em nosso mercado, isto significa um desafio. No entanto, esta proposta, segundo Kotler, é ultrapassada.

“Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir clientes. [...] O consenso entre profissionais de marketing hoje é o inverso. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente.” (KOTLER, Philip; *Marketing para o Século XXI*, 2005)

A proposta hoje é desenvolver um relacionamento com o cliente, de forma a estabelecer uma fidelidade e uma determinada frequência de compras. A perda de um cliente representa muito mais do que a próxima venda, pois a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente. Para Kotler, para atrair um novo cliente, a empresa gasta 5 vezes mais do que manter um cliente atual satisfeito.

Os investimentos corporativos – como a compra dos direitos de comercialização da Blockbuster no Brasil – significam uma necessidade de constante trabalho por parte da empresa em satisfazer os desejos do consumidor.

A medida que a empresa aprofunda seus conhecimentos de mercado, melhora sua capacidade de encontrar clientes potenciais qualificados.

4.1.2 Trade Marketing como ferramenta de sinergia

As relações entre fabricantes, varejistas e consumidores finais tornaram-se mais competitivas, críticas e complexas, em razão da complexidade do mercado atual. Isto significa dizer que é preciso uma reflexão acerca do processo de venda. A versão simples de curto prazo, de que a venda do produto ao varejista finda a responsabilidade do fornecedor, é substituída pela visão complexa de médio e longo prazo, de desenvolvimento de negócios conjuntos que melhorem a venda ao consumidor final e que tragam melhores resultados. É neste conceito que surge o Trade Marketing.

Francisco Xavier, em seu livro, passa o exato conceito do que vem a ser o Trade Marketing.

“O planejamento e controle de ações de venda e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final (MARKETING), por meio da verificação das relações de venda estabelecidas com os varejistas (TRADE)” (JAVIER, Francisco. *Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto de venda*. 2006)

Sua função é orientar e apoiar as atividades de marketing e de vendas, de forma a trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista.

No caso das lojas “Americanas Express”, a proposta é a multidisciplinaridade; uma interação de diversas áreas (a área de marketing, vendas, logística, finanças, dentre outras) da empresa com o objetivo único de otimizar as vendas.

Francisco também cita que os principais objetivos do Trade Marketing são: A promoção da atratividade do produto no ponto-de-venda; Apoiar e orientar a força de

vendas; Garantir a visibilidade na estratégia de marketing da empresa; E desenvolver o relacionamento com o cliente a longo prazo.

Em outras palavras, o Trade Marketing é um processo de construção de um relacionamento, que tem com objetivo-chave atender o cliente final. E para isso, varejistas e fornecedores devem trabalhar em conjunto para explorar e desenvolver isto da melhor maneira possível.

Pensar em vendas hoje é pensar a longo prazo. É reconhecer que a força-motriz de todo este processo é a satisfação do cliente final – o consumidor. E é função dos varejistas explorarem isto em seu benefício.

4.1.3 O Processo decisório de compra dos consumidores finais

Estabelecer um relacionamento com o cliente na área de vendas é estar brigando diariamente por melhores propostas, melhores produtos e melhores ofertas. Portanto, conquistar o prestígio do consumidor é uma tarefa de longo prazo; no entanto, isto é testando todas as vezes que o cliente visita a loja. Qualquer problema, mal entendido ou má impressão pode destruir um relacionamento de anos de um determinado cliente com a loja.

Por isso, é fundamental analisar e entender o processo de compra dos consumidores da loja de forma a trazer sempre melhorias e inovações.

Francisco Javier propõe em seu livro “Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto-de-venda” que as empresas devem focar seus estudos nas estratégias de marketing de entrada e marketing de saída, com o objetivo de aumentar diariamente o volume de vendas.

Para Francisco, o marketing de entrada concentra-se na preocupação do varejista em atrair o consumidor para o seu ponto de venda. Ações de marketing estão relacionadas à imagem transmitida por meio das marcas, do posicionamento de mercado da empresa, às ofertas de serviços e preços, às promoções de um modo geral, à localização geográfica e ao mix de produtos e marcas comercializadas.

Já o marketing de saída consiste na preocupação do varejista em motivar as compras do consumidor por meio de layout e ambientação da loja através do mix de produtos; na variedade de produtos; na exposição e sugestão de compras adicionais; pela facilidade no processo de compra; de pagamento; de financiamento; pelas promoções; pelo auxílio à venda; pela sugestão do uso, etc.

A proposta é um trabalho de sinergia entre os fornecedores e varejistas, de forma a permitir que as ações de marketing de entrada e saída sejam capazes de desenvolver cada

vez mais o relacionamento com o cliente, aumentando o volume de suas compras médias e seu nível de satisfação.

4.1.4 O gerenciamento de categorias.

De acordo com Morales (2000), são fatores que influenciam a decisão de escolha de um determinado varejista pelo cliente:

- Variedades e tipos de produtos e marcas;
- Qualidade de produtos;
- Nível de preços praticados;
- Conveniência de localização;
- Apresentação de um serviço geral qualificado – referente à exposição de produtos e à organização do ponto-de-venda;
- Serviço e qualidade do atendimento do vendedor.

As estratégias adotadas pelas Lojas Americanas sem dúvida tangenciam todos os pontos citados por Morales. No entanto, apesar de aparente simplicidade em sua proposta, a organização e exposição de produtos não é uma tarefa tão simples. Diante da abundante variedade de opções de produtos e do número de categorias da empresa, é necessário otimizar espaços e tornar a experiência de compra agradável para o cliente.

Cliente este que, diante da ampla quantidade de opções de produtos fica confuso na seleção e escolha dos mesmos. Hoje, já não é possível distinguir todas as marcas, produtos e ofertas existentes.

Desta forma, o processo de gerenciamento de categorias consiste na análise das necessidades dos clientes e colocar em prática estratégias que visam facilitar o processo de compra, o auxílio do processo decisório de exposição de produtos e a motivação para compras adicionais. Este gerenciamento deve contar também com a orientação dos fornecedores do produto, com o objetivo de melhoria na performance de resultados.

Este processo envolve a gestão dos produtos como se fossem unidades de negócio e os aloca em cada ponto-de-venda na medida exata para atender o consumidor específico de cada loja.

A gestão e classificação das categorias devem levar em consideração a avaliação do tamanho da categoria, de forma a analisar tendências do mercado acerca de cada uma delas.

Metas e objetivos de crescimento devem ser levados em consideração. Pode ser proposta de uma empresa ou de uma loja específica o desenvolvimento da categoria de CDs, por exemplo.

Outro ponto a ser levado em consideração são as datas festivas como o Natal e Páscoa. Estas datas aumentam significativamente a venda de determinadas categorias em relação ao seu rendimento ao longo do ano.

A análise de comportamento do consumidor dentro da loja é fundamental para se ter idéia do que está sendo procurado, do que não está vendendo e do que pode se melhorar e desenvolver.

Portanto, o processo de gerenciamento de categorias tem como objetivo a análise de resultados e um feedback acerca de demandas não atendidas e dos pontos a melhorar, desenvolver ou mudar.

4.1.5 O Ponto-de-venda e o layout

De acordo com Francisco Xavier, o cliente percebe apenas 10% dos itens de uma determinada loja. Os olhos de um cliente percorrem a prateleira a uma velocidade de 100 Km/h e o tempo médio de observação de um produto é de 5 segundos.

Nestas condições, percebe-se uma necessidade de estudo do que se deve colocar em exposição, afinal de contas o ponto-de-venda é o porta-voz entre o varejista e o cliente.

O ponto-de-venda significa apresentar ao cliente o que você – varejista – tem de melhor em seu estoque e naquela categoria. Ou seja, é necessário prezar pela qualidade do produto, pela oferta e pelo seu rendimento de venda.

É um dos responsáveis pela organização do ponto-de-venda é o layout adotado pelas lojas. Sua função é organizar o espaço na área de vendas – as mercadorias, os departamentos, o mobiliário e os equipamentos – devidamente ajustados às expectativas físicas e psicológicas dos clientes.

Alexandre Luzzi Las Casas atribui o layout como “as partes essenciais ou os elementos que auxiliam a loja para uma produtividade máxima”.

A proposta de um layout é maximizar o conforto para o cliente de forma a tornar a compra fácil, confortável, acessível e prazerosa. Em outras palavras, adequar a decoração da loja, a disposição adequada e a comunicação visual com o objetivo de satisfazer o cliente.

De acordo com Miguel Daud e Walter Rabello, autores do livro “Marketing de Varejo”, um bom layout deve considerar:

- Que o processo de compra se organiza na cabeça do cliente e o layout deve favorecer sua intuição;

- A imagem que uma loja deseja projetar para o seu público-alvo e qual reação se espera – colocar a seção de flores na entrada do supermercado, por exemplo, provoca uma sensação de intimidade e beleza, que favorece o processo de compra;
- Como aumentar a viabilidade dos produtos – gôndolas dispostas em curva, por exemplo, fazem aumentar a visibilidade.

Para o planejamento de layout, deve-se conhecer que tipos de produtos serão expostos, qual o estoque disponível, quantas pessoas serão atendidas por dia e qual é o público-alvo da estrutura.

Portanto, a construção da imagem de um estabelecimento depende de um trabalho em conjunto de estruturação e organização do layout e de um incisivo ponto-de-venda.

4.2 AS “AMERICANAS EXPRESS” DENTRO DO MERCADO DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA

4.2.1 Contexto Atual

As Lojas Americanas já são uma realidade dentro do mercado de varejo. A proposta de criação das Lojas “Americanas Express”, no entanto, é um novo desafio, pois se trata de um novo tipo de mercado – o mercado das Lojas de conveniência.

Apesar de não ter muita experiência nesta área, a empresa já possui todo um conhecimento do mercado varejista brasileiro, o que significa uma maior facilidade para o desenvolvimento das atividades de conveniência nestas lojas e principalmente, a possibilidade de trazer inovações para este novo modelo de loja.

Mais do que isso, a empresa LASA tem suas fortes frentes de combate que serão discutidas nos pontos a seguir.

4.2.2 Branding

O conceito etnológico da palavra inglesa *Branding* significa marca em movimento. Este movimento significa a constante construção da marca dentro do cenário mercadológico.

Pode-se definir *Branding* como o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. Ou seja, significa tudo aquilo que é feito visando construir, melhorar e ampliar o *status* de uma marca em seu mercado.

Por isso, se a marca é um sistema integrado complexo, que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas, é papel do *Branding* construir uma atribuição de valor a esta marca.

Este é um trabalho constante que deve ser medido a curto, médio e longo prazo, pois diariamente as marcas são testadas pelo consumidor e pelo mercado propriamente dito.

Ao investir no modelo Express de loja, as Lojas Americanas atribuem o valor de sua marca para este modelo de conveniência. Isto significa dizer que todo investimento realizado para a construção de valor da empresa LASA, agora também pertence às “Americanas Express”.

Em outras palavras, toda a credibilidade e representatividade construída no mercado do varejo pela empresa agora é repassada para o modelo Express. Estas lojas herdam os clientes dos modelos tradicionais de loja e isto já significa uma enorme vantagem no mercado de lojas de conveniência.

As empresas que pertencem ao mercado de conveniência não necessariamente estão focadas na construção de valor da marca propriamente dita. Isto porque grande parte

destas empresas ou operam pelo sistema de franquias ou são pequenas infra-estruturas que já possuem um apertado orçado e dependem necessariamente de uma boa localização.

O modelo de gestão das Lojas Americanas propõe o controle de todas as suas lojas pelo país, de maneira que tanto o modelo Express, quanto o modelo tradicional e o modelo “Americanas Express Blockbuster” são controlados por uma mesma estrutura. Isto significa uma representatividade de modelo corporativo; um significativo aumento do poder de barganha perante aos fornecedores; e uma facilidade de disseminar a estrutura da empresa de forma a focar na marca como um todo.

Por fim, configura-se, ao menos teoricamente, uma grande vantagem o investimento no mercado das lojas de conveniência por parte da LASA e a utilização do nome “Lojas Americanas” é um grande pilar, já que se apropria de todo um trabalho de *branding* realizado pela empresa ao longo dos anos.

4.2.3 A empresa LASA e seu poder de negociação.

O mercado de varejo vive um novo momento. Hoje, há uma mudança de poder nas negociações corporativas. Se antes, as negociações estavam no controle dos fornecedores, hoje passou para a mão dos varejistas.

A razão é plausível. Com o constante aumento de fusões e expansões corporativas por parte das grandes empresas de varejo, o volume de compra destas enormes estruturas aumentou significativamente, de forma que o fornecedor se tornou dependente da demanda destes varejistas. É impossível, por exemplo, um grande fornecedor de eletrodomésticos não contar com o volume de compras das Casas Bahia.

Desta forma, os fabricantes passam a ser dependentes das ações do mercado varejista, passando a considerá-los como aliados. Isto, na prática, pode significar abrir mão

de margens de lucro em cima de determinados produtos, pela necessidade e tendência do mercado varejista em focar no preço de produtos. Ações como promoções diárias, queimas de estoque, datas festivas – fazem com que o fornecedor tenha que abrir mão de seu preço estipulado em muitas ocasiões para aumentar o volume de compra dos varejistas.

Em poucas palavras, o mercado varejista conquistou um poder de barganha a partir do momento em que percebe que o fornecedor de certa forma depende dele. Isto significa uma maior agressividade por parte dos mesmos em determinadas negociações. O objetivo é o mesmo – apresentar para o cliente uma boa oferta e ter o resultado de vendas orçado e planejado.

Imagine uma empresa do tamanho da LASA, que possui 413 lojas espalhadas por todo o Brasil. Uma empresa que recebe mais de 1 milhão e 800 mil consumidores/dia nos eventos promocionais. Isto na prática significa uma enorme participação da empresa em determinados fornecedores. Segundo dados do site da empresa (<http://ri.lasa.com.br/site/home>), as Lojas Americanas são os maiores vendedores de CDs e DVDs do Brasil. Estes fornecedores dependem bastante do volume de compra e isto significa um maior poder de negociação para ofertas mais agressivas.

Ao entrar no mercado de lojas de conveniência e manter a estrutura corporativa centralizada; todas as lojas “Americanas Express” possuem os mesmos produtos provenientes de uma mesma negociação. Isto significa que, na teoria, o preço praticado por uma loja tradicional será o mesmo praticado pelo modelo Express.

As Lojas de conveniência não necessariamente focam no preço. Sua grande proposta é proporcionar conforto e praticidade ao cliente. Por se tratarem de estruturas pequenas, seu poder de negociação é simplesmente irrisório ou pelo menos incomparável ao poder corporativo das “Lojas Americanas”.

Até porque, no conceito ideológico do mercado de lojas de conveniência, o volume de compras destas empresas é baseado nas necessidades diárias do cliente - muitas vezes

para pronto consumo no caso de biscoitos e sanduíches naturais. Como se tratam de compras de tíquete médio baixo, o foco destas empresas para sua sustentabilidade é trabalhar com uma alta margem em cima do produto revendido. Isto significa ter o produto mais caro do que as redes de supermercados e de compras por atacado. Como os produtos não possuem um alto valor agregado, geralmente o cliente abre mão do fator preço para desfrutar da comodidade e da acessibilidade das lojas de conveniência.

O fator preço pode ser considerado uma das grandes vantagens da empresa, já que o consumidor com certeza preza por compras mais econômicas.

Portanto, o poder de negociação da empresa proporciona a possibilidade de agressividade em preços, justamente o que vai contra os princípios de uma comum loja de conveniência e isto pode ser visto como um importante triunfo neste mercado.

4.2.4 A Cauda Longa como objeto de reflexão

O livro “A Cauda Longa”, escrito por Chris Anderson, analisa o comportamento de compra dos consumidores em tempos atuais. Segundo Chris Anderson, há uma relevante diminuição de vendas de livros Best Sellers e uma representativa diminuição de audiência nos principais programas exibidos nas televisões.

Anderson ilustra estes exemplos para debater o porquê da diminuição representativa destes números, sendo que o investimento se encontra cada vez maior por parte da indústria.

A conclusão que se chega é que há um significativo aumento no número dos meios de comunicação, comparando com 30 anos atrás. Em outras palavras, o número de opções fez com cada um dos consumidores focassem em seus maiores interesses e isto significa

uma fragmentação de mercado. O advento da internet aumentou significativamente a possibilidade de opções de pesquisa de diferentes assuntos, temas e prerrogativas.

O que Chris Anderson nos propõe é uma mudança de mentalidade mercadológica. O foco no mercado de massas é ultrapassado e o futuro é o investimento em mercados de nicho. Isto porque o aumento de demanda está relacionada às variedades propostas pelos meios de comunicação e não aos principais filmes e livros do ano, por exemplo.

Anderson propõe o mercado de abundâncias, de opções, de variedades. Um dos principais exemplos que se utiliza é a migração do mundo físico para o mercado virtual. Sabe-se que as lojas possuem uma limitação de espaço e estoque, sendo obrigadas a focar nos itens mais vendidos e mais procurados. No entanto, o resultado atual é menor do que outrora. Já a Internet possui um ilimitado espaço para exposição. Um exemplo utilizado é justamente o mercado de livros: Uma grande livraria pode ter em média 20.000 livros cadastrados, quando um grande portal de vendas de livros pela internet – no caso a Amazon – possui um arsenal de 200 mil itens.

Atualmente, é possível um consumidor se concentrar em nichos, em estudar um determinado assunto e debater acerca dele. O aumento no número de meios de comunicação faz com que o consumidor divida e/ou concentre sua atenção em determinados meios, de acordo com seu interesse e credo.

O conceito de “cauda longa” diz que a tendência mercadológica atual é o aumento significativo de opções de compra e a redução considerável de participação nas principais categorias de compra (as mais vendidas). Em suma, a cauda longa propõe que, no futuro, a concentração de mercado deva estar no mercado de nichos.

Esta estratégia vai de encontro à proposta da empresa LASA. Enquanto Chris Anderson propõe a concentração dos varejistas em nichos mercadológicos, a grande proposta da empresa é investir em várias estruturas de negócio com a finalidade de formar a construir uma forte corporação.

O investimento no mercado de lojas de conveniência e na internet significam isto. Ao contrário da tendência apontada por Chris Anderson, de que o mercado abandonará as grandes lojas e focará a especialidade em uma determinada categoria, a proposta das “Lojas Americanas” é a constante expansão em todos os nichos mercadológicos a serem explorados.

Ao abrir mão de possuir um controle corporativo significativo, a empresa perde seu poder de compra e negociação. Perde também sua força como marca e sua participação no mercado.

Por ter uma estrutura centralizada de negociação e de logística, a proposta da empresa é adquirir diversos segmentos de mercado e voltar-se para a demanda que cada um destes nichos apresentarem.

Portanto, a proposta da empresa é ambiciosa, na medida em que se considera capaz de focar de forma qualitativa em vários nichos de mercado - como no caso da criação das “Americanas Express”. A empresa foca na expansão corporativa com o objetivo de aumentar sua participação no mercado de varejo. Então, a proposta é ir de encontro ao conceito de “cauda longa” proposto por Anderson. E sim crescer gradativamente em vendas em todos os seus departamentos, com constantes investimentos e aquisições.

4.3. A observação direta – análise de 3 lojas “Americanas Express”

Com o objetivo de entender um pouco mais a proposta mercadológica e o modelo de gestão adotado pelo modelo Express de loja da empresa LASA, propõe-se a análise de 3 diferentes lojas, situadas na cidade do Rio de Janeiro e em diferentes localizações.

1º Loja visitada: Americanas Express BLOCKBUSTER® Loja da Sede - localizada na Rua Coelho e Castro, 60 – Praça Mauá

Esta loja se localiza dentro da sede da empresa. Com quatro andares, o prédio conta com toda a área de comercial, financeira, de marketing e de tecnologia das empresas B2W, Lojas Americanas, Blockbuster, Ingresso.com, Shoptime, dentre outras. Isto significa um amplo quadro de funcionários concentrado em um mesmo local. A estratégia de abrir uma loja de conveniência dentro da empresa é bastante plausível na medida em que existe toda uma demanda de consumo.

A loja é pequena e tem como foco a venda de produtos de tíquete médio baixo e pronto para o consumo, em sua maioria. Dentro da pequena loja, é possível encontrar uma boa variedade de chocolates, barras de cereais, biscoitos, chicletes e balas. Exatamente em frente às prateleiras destes produtos, observamos a estrutura de locação de filmes da rede Blockbuster. Conforme já discutido, a implantação de uma vídeo-locadora dentro de uma loja de conveniência estabelece um relacionamento mais próximo e freqüente com o consumidor.

Na parte de fora desta loja, existem geladeiras contendo os mais variados tipos de bebida como refrigerantes e sucos. Ao lado destas geladeiras, observa-se uma variedade de sorvetes.

Mas a grande inovação ficou por conta de trazer para esta loja uma variedade de salgados como croissant, folheado, pão de batata, pão de queijo, pastel, dentre outros. Localizados próximos as geladeiras de bebidas, este setor não é utilizado em outras lojas e trata-se de uma adaptação à realidade de demanda daquela loja, ao perceber que muitos funcionários traziam de casa seus lanches do dia.

Ou seja, observa-se a construção de um modelo de loja voltado para o consumidor daquele nicho – no caso, os funcionários da empresa. Repare que o investimento na loja é de praxe em alimentos para o consumo diário.

2ª Loja visitada: Americanas Express BLOCKBUSTER® Barra da Tijuca - localizada na Avenida das Américas, 1510 Loja C.

Este modelo de loja era uma locadora Blockbuster. Com a aquisição do direito de distribuição da rede de locadoras pelas Lojas Americanas, a empresa adaptou seu modelo para lojas “Americanas Express Blockbuster”.

Mais do que as outras lojas observadas, esta possui um maior espaço de exposição para as categorias de CDs e DVDs.

Um ponto que chamou a atenção foi que esta loja intercalou com as prateleiras de filmes para locação, opções de biscoitos, pipocas, chicletes e chocolates – otimizando a tática de consumo por impulso do cliente.

A loja apresenta uma considerável variedade de categorias, basicamente quase todas disponíveis no modelo tradicional de loja, nas suas devidas proporções de espaço e dimensão.

Observou-se a presença de produtos eletrônicos como televisões e aparelhos de DVDs na loja. Estes produtos se caracterizavam pela acessibilidade de preço e por ser de marcas não muito conhecidas. Ao contrário das lojas de conveniência comuns, a empresa tenta trazer um pouco do seu sortimento característico para estas lojas.

No entanto, notou-se que a loja não possuía estrutura hábil para exposição de todos estes produtos, de maneira que seu layout ficou um pouco saturado e o espaço entre os

corredores estava bastante reduzido, em comparação aos padrões de qualidade das lojas de conveniência, causando de alguma maneira uma má impressão.

Observa-se, portanto, um modelo genérico de uma loja tradicional. A justificativa pode estar no fato desta loja estar localizada próxima a um supermercado. O fato de estar localizada dentro de um posto de combustível pode contribuir para uma maior atratividade de pessoas e para a extensa diversidade de produtos.

3ª Loja visitada: Americanas Express Rua da Passagem – Localizada na Rua da Passagem, números 113 e 115 – Botafogo.

A terceira loja observada se destacou das demais por seu tamanho. Em comparação às outras lojas Express, é uma das maiores lojas da empresa. Ao contrário das outras duas lojas, esta não possui a estrutura da locadora “Blockbuster”.

Logo na entrada da loja, notou-se a presença de produtos de alto tíquete médio – uma considerável variedade de aparelhos eletro portáteis. A agressividade de preço, segundo a gerente da loja, Viviane Mello, é uma estratégia de atração para os clientes que circulam no bairro.

Ao contrário da loja visitada na Barra da Tijuca, esta loja possui uma estrutura organizada de layout, de forma a expor quase todos os tipos de categorias de produtos, de forma acessível e conveniente.

No corredor de entrada das lojas, observa-se a exposição das principais ofertas da semana de variadas categorias. Segundo a gerente Viviane, a categoria que mais vende na loja é a de bomboniérie – biscoitos, chocolates, balas, pipocas, dentre outros.

A loja dispõe de 8 check-outs com o objetivo de atender rapidamente o consumidor. No entanto, uma das reclamações da gerente foi o reduzido número de funcionários da loja (10 funcionários), dificultando um pouco o padrão de qualidade de atendimento e de organização das lojas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de lojas de conveniência já é uma realidade no mercado nacional. O constante investimento com o objetivo de ampliar o número de serviços e utilidades da loja só provam que o varejo acredita no desenvolvimento deste mercado.

Percebe-se um aumento de interesses por parte das grandes corporações, como é o caso das Lojas Americanas. Ao investir no formato de lojas de conveniência, a empresa aposta na consolidação deste modelo e propõe adaptações com o objetivo de otimizar a proposta do serviço oferecido ao cliente.

Ao contrário de outras lojas de conveniência, a empresa investe no sortimento de categorias e produtos, acreditando que o cliente é capaz de assimilar qualquer tipo de mercadoria, desde que tenha uma boa proposta.

A empresa também se utiliza da força de sua marca dentro do mercado do varejo e do país e isto já a diferencia de grande parte do mercado – que em sua maioria opera por um sistema de franquias. O seu poder corporativo oferece uma maior agressividade para negociações com fornecedores e para investimentos e manutenções estruturais.

As lojas “Americanas Express” também tem como objetivo a ampliação corporativa da empresa pelo país. O formato express de loja diminui consideravelmente os gastos de infra-estrutura e de logística, facilitando sua expansão pelo país.

A proposta de estudo de caso desta empresa tinha como objetivo apresentar uma inovação de formato de loja de conveniência dentro de um recente e evolutivo mercado, que é o de conveniência.

Não existe ainda um modelo ideal de loja de conveniência. As empresas ainda estão procurando este equilíbrio. No caso das “Americanas Express”, observa-se a exploração de alguns pressupostos com base em sua expertise de mercado.

É muito prematuro mensurar resultados por se tratar de uma estrutura recente. Mas é inegável que o mercado de conveniência é um caminho para a expansão varejista por parte dos grandes empreendedores no país.

6. REFERÊNCIAS

DAUD, M.; RABELLO, W. **Marketing de Varejo: Como incrementar resultados com a prestação de serviços**. Ed. Bookman, 2007. São Paulo. 152 p.

ANDERSON, CHRIS. **A Cauda Longa**. Ed. Elsevier, 2006. São Paulo, 4ª Edição. 244 p.

JAVIER; FRANCISCO. **Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto de venda**. Ed. Saraiva, 2008. São Paulo. 165 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. Ed. Futura, 1999. 14ª Edição, São Paulo. 306 p.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento – A Batalha por sua mente**. Pearson Makron Books, 2002. 20ª Edição, São Paulo. 220 p.

JUCHEM; Dionise Magma. **Lojas de Conveniência: Um Nicho a Ser Empreendido**. In: III CIPEL - III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina, 2004, Rio de Janeiro – RJ.

DA SILVA, Carlos H. Costa. **Novas formas de comércio e consumo: Estudo sobre as lojas de conveniência**. UNESP/Rio Claro, 2002. 17 f.

FURUTA, Erika Cristina. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como local de compra**. 2002. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

SOCORRO, Luciana Santos. **As estratégias de marketing de varejo aplicadas aos supermercados de vizinhança**. Especialização 'Lato Sensu' em Marketing e Comunicação, Uni-BH, 2006. 20 f.

_____. Site institucional da empresa LASA disponível em <ri.lasa.com.br>. Acesso em 20 de março de 2009.

_____. Reportagem "*Pesquisa traça perfil do cliente de Loja de conveniência*" disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/pesquisa_traca_perfil_do_cliente_da_loja_de_conveniencia/788/>. Publicado em 31 de maio de 2004. Acesso em 12 de dezembro de 2008.

CABRAL, Marcelo. Reportagem "*Com novos serviços, mercado de lojas de conveniência cresce 20% ao ano*" disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL651717-9356,00.html>. Publicado em 20 de julho de 2008. Acesso em 10 de setembro de 2008.

_____. Reportagem "Momento de festa no mercado imobiliário brasileiro" disponível em <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1484&language=portuguese>>. Acesso em 15 de abril de 2009.

